

VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

MARTINA SAJEVAC

SWOT ANALIZA- INTERPRETIRANJE ANALIZE VANJSKE I
UNUTARNJE OKOLINE

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2016.

VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

SWOT ANALIZA – INTERPRETIRANJE ANALIZE VANJSKE I
UNUTARNJE OKOLINE

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Student:

Martina Sajevac

VIROVITICA, 2016.



Visoka škola za menadžment
u turizmu i informatici u Virovitici

Adresa: Ulica Matije Gupca 78 / 33000 Virovitica
Tel: 033 721 099 / Fax: 033 721 037
E-mail: info@vsmi.hr / Web: www.vsmi.hr

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja MARTINA SAJEVAC
izjavljujem da sam autor/ica završnog rada pod nazivom
SWOT ANALIZA - INTERPRETIRANJE ANALIZE
VANJSKE I UNUTARNJE OKOLINE

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Martina Sajevac



Visoka škola za menadžment
u turizmu i informatici u Virovitici

Adresa: Ulica Matije Gupca 78 / 33000 Virovitica
Tel: 033 721 099 / Fax: 033 721 037
E-mail: info@vsmi.hr / Web: www.vsmi.hr

OBRAZAC 6

**ODOBRENJE
ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja MARTINA SASEVAC

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog rada u Digitalnim akademskim arhivima i repozitorijima (Dabar) te Nacionalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova (ZIR) uspostavljenom pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15.).

Potpis studenta/ice

Martina Sasevac

U Virovitici, 7.04. 2016.



Visoka škola za menadžment
u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78. 33000 Virovitica

Povjerenstvo za završni rad
-ovdje-

Stručni studij menadžmenta - Smjer: Informatički menadžment

Obrazac 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: **Sajevac Martina**

JMBAG: **0307007795**

Imenovani mentor: **mr. sc. Neven Garača , v. pred.**

Naziv završnog rada:

SWOT analiza - interpretiranje analize vanjske i unutarnje okoline

Puni tekst zadatka završnog rada:

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu literaturu (knjige, zbornike, časopise). Definirati i opisati pojmove: okolina menadžmenta, planiranje i stratejski menadžment. Posebno opisati i obraditi analizu okoline, SWOT analizu kao opći okvir. Prednosti i nedostatke SWOT analize, kao i suvremene aspekte SWOT analize. Sve prethodno obraditi i prokomentirati na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

Datum uručenja zadatka studentu 09.03.2016.

Rok za predaju završnog rada: 11.04.2016.

Dostaviti :

1. Studentu/ici:

Mentor:

mr. sc. Neven Garača , v. pred.

Predsjednik povjerenstva za završni rad:

Ivan Heđi, dipl.ing., pred.

SWOT ANALIZA – INTERPRETIRANJE ANALIZE VANJSKE I UNUTARNJE OKOLINE

SWOT ANALYSIS – INTERPRETATION OF THE ANALYSIS OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT

SAŽETAK – U radu „SWOT analiza – interpretiranje analize vanjske i unutarnje okoline“ razmatramo pojam menadžmenta, definiranje vanjske i unutarnje okoline, te funkcija planiranja. Menadžment se pojavljuje u svim organizacijama kao ključan faktor za ostvarenje ciljeva. Uspješnost menadžmenta biti će određena čimbenicima iz okoline u kojoj djeluje. Menadžment ne može utjecati na vanjsku okolinu menadžment dok na unutarnju može djelovati u potpunosti. Menadžment se sastoji od 5 funkcija, a jedna od najvažnijih je funkcija planiranja. Planiranje kao prva funkcija menadžmenta je postala neizbježan dio menadžerskog posla. Za analizu okoline poduzeća najvažnija metoda je SWOT analiza. Poduzeća bi trebala raditi SWOT analizu najmanje jednom godišnje jer će biti korisna menadžerima ako pomno prouče snage, slabosti, prilike i prijetnje za osiguranje uspjeha poduzeća. Posljednji dio rada je primjer iz prakse knjigovodstvenog servisa „Ratel“.

Ključne riječi: menadžment, okolina poduzeća, planiranje, SWOT analiza

SUMMARY – In work “SWOT analysis – interpretation of the analysis of external and internal environment” we are examining concept of management, defining internal and external environment as well as planning function. Management is appearing in all organizations as a key factor for achieving goals. Success of management will be defined with actors from environment in which it works. Management can't effect on external environment of management but on internal it can affect completely. Management is consisting from five functions and one of most important is planning function. As first function, planning of management became inescapable part of management business. For company's analysis, most important method is SWOT analysis. Company's should be doing SWOT analysis at least once a year because it will be useful for manager's if they carefully investigate strengths, weaknesses, opportunities and threats to assure company's success. Last part of this work is example from practice from accounting service “Ratel”.

Key words: management, company environment, planning, SWOT analysis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM MENADŽMENT	2
3. OKOLINA.....	5
3.1. Vanjska okolina.....	6
3.1.1. Opća okolina	7
3.1.2. Poslovna okolina	10
3.2 Unutarnja okolina	12
4. PLANIRANJE.....	14
5. STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE.....	19
5.1. Analiza vanjske okoline	19
5.2. Analiza unutarnje okoline	21
6. SWOT ANALIZA	23
6.1. Suvremeni aspekti SWOT analize	25
7. PRIMJER IZ PRAKSE KNJIGOVODSTVENI SERVIS „RATEL“	27
8. ZAKLJUČAK	30
9. LITERATURA	31

1. UVOD

Uspješnost organizacija na globalnom tržištu temelji se na prilagođavanju stalnim promjenama i sposobnosti učinkovitog reagiranja na promjene. Temelj za pokretanje stalnih aktivnosti prilagodbe i promjene predstavlja spoznaja stanja u kojem se nalazimo, da bi odredili u kakvoj smo mi to poziciji provodimo SWOT analizu. Moramo biti svjesni svojih mogućnosti i spremni reagirati na opasnosti da bi bili dovoljno spretni za opstanak na ovom današnjem nemilosrdnom tržištu gdje je konkurencija jaka i sveprisutna. Smatra se da opasnosti dolaze iz okoline. Za uspjeh poduzeću je važno poznavati u kakvoj okolini posluje te u tom smjeru treba što više pažnje posvećivati događajima u okolini.

U skladu s navedenom temom u radu se želi usmjeriti pažnja na strategiju koja je važna za poduzeća ako žele uspjeh, moć, sigurno tržište. S obzirom na važnost procijene stanja okruženja nedovoljno pažnje se pridaje ovoj strategiji u domaćim poduzećima. Da bi se ostvario željeni, zacrtani cilj od presudne je važnosti dobro poznavati prvobitno sebe i svoju okolinu jer se na taj način otvara pogled u potencijalne promjene, promjene na bolje.

U prvom dijelu rada definirat će se sam pojam menadžmenta i važne karakteristike menadžmenta. Zatim govorimo o okolini poduzeća. Okolina se može podijeliti na vanjsku i unutarnju. Vanjska okolina podrazumijeva različite načine utjecaja na poduzeće dok unutarnja okolina obuhvaća sve na što poduzeće može utjecati. Utjecaj vanjske okoline možemo pratiti kroz tehnološke, ekonomske, političke, pravne, demografske, društvene, kulturne i međunarodne dimenzije s jedne strane unutar opće okoline. S druge strane vanjsku okolinu čine kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada oni su pripadnici poslovne okoline. Nadalje u radu će se objasniti funkcije menadžmenta, a najopširnije funkcija planiranje. Krajnji dio rada osvrće se na SWOT analizu i to ćemo potkrijepiti primjerom iz prakse. Primjer iz prakse je mali knjigovodstveni servis „Ratel“.

2. POJAM MENADŽMENT

Pojmovi menadžment i menadžer žarišne su točke gospodarskog razvoja svake zemlje. Za menadžmentom kao znanstvenom i praktična poslovnom disciplinom postoji velika potreba u smislu načina razmišljanja i ponašanja svih onih koji kreiraju gospodarski razvoj zemlje. Od davne 1900. godine menadžment se proučavao na tri fakulteta u SAD-u. Danas se u svim razvijenim zemljama menadžment na fakultetima pojavljuje i studira kao znanstvena disciplina (Vajić i sur.,1994). Menadžment se javlja u gotovo svim organizacijama kao temeljni faktor pomoću kojeg se upravlja organizacijama i sustavima tako da se koordinirano postižu zamišljeni ciljevi (Orlović i Pušeljčić, 2009).

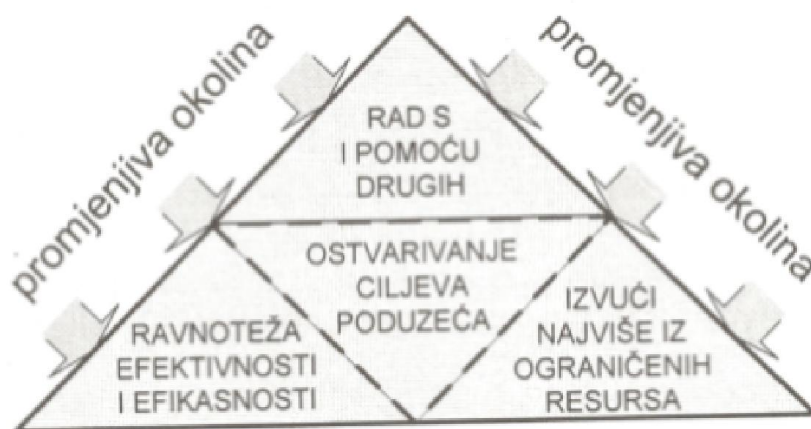
Za menadžment se može reći da je proces kojim se služi više osoba da bi upravljali aktivnostima radi postizanja što boljih rezultata. Središnja točka tog procesa je učinkovitost postizanja ciljeva te učinkovitost uporabe resursa rada (Vajić i sur., 1994).

Brojni autori različito definiraju menadžment, jednu od definicija daje Sikavica „Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi“ (Sikavica i sur., 2008:10).

Iz navedene definicije menadžmenta proizlaze neke važne karakteristike, a to su:

- „rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina“ (Buble, 2006:4).

Slika 1.: Ključni aspekti menadžment procesa



Izvor: Buble M. (2006): „Menadžementa“ Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet – Zagreb, str 5

Rad s drugima i pomoću drugih je jedna od bitnih karakteristika menadžmenta jer ostvarivanje ciljeva poduzeća te ispunjenje određenih zadataka ne obavlja neposredno menadžment, već to čini pomoću drugih nositelja pojedinačnih zadataka. (Buble, 2006). „Osnovne funkcije pomoću kojih se to postiže su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola“ (Garača, 2014:5).

Za **ostvarenje ciljeva poduzeća** zahtijeva se zajednička ili kolektivna akcija koju pretpostavlja menadžment (Buble, 2006). Da bi menadžerski proces imao svrhu ciljevi moraju biti jasni i određeni. Oni predstavljaju dokaz uspješnosti menadžmenta (Cerović, 2010).

Efikasnost nasuprot efektivnosti. Za njihovu ravnotežu odgovoran je menadžment (Garača, 2014). Efikasnost definiramo kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličinu outputa koju menadžment treba ostvariti (Buble, 2006). Razlika između efikasnog i efektivnog menadžmenta je u tome što je efikasan menadžment traži rješenje problema i smanjenje troškova, a efektivni menadžment traži kreativnost i porast profita (Cerović, 2010).

Resursi koje se koriste u proizvodnji kao inputi su ograničeni i prijeti im iscrpljenje, stoga je nužno racionalno postupanje. Odnos ekonomike i menadžmenta uspostavlja se na racionalnoj uporabi raspoloživih resursa, pri čemu ekonomika istražuje alternativu, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa (Buble, 2006).

Promjenjiva okolina koja postaje heterogena, složena, dinamična i neizvjesna sve više djeluje na poduzeće (Buble, 2006). Menadžment ima dva osnovna zadatka: pripremiti se za promjene i prilagoditi se nastalim promjenama (Cerović, 2010).

3. OKOLINA

„Okolinu menadžmenta moguće je definirati kao vanjski svijet , odnosno dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt. Taj vanjski svijet, odnosno okolina ima snažan utjecaj na menadžere“ (Sikavica i sur., 2008:102)

Menadžeri ne mogu mijenjati okolinu već joj se moraju prilagođavati. Kako bi njihova prilagodba bila što lakša trebaju se pronaći odgovore i načine kako joj se prilagoditi (Garača, 2014). Okolinu menadžmenta možemo podijeliti na unutarnju i vanjsku okolinu. Okolina poduzeća određuje vanjske i unutarnje faktore koji mogu utjecati na organizaciju da ostvari svoje ciljeve (Buble, 2010).

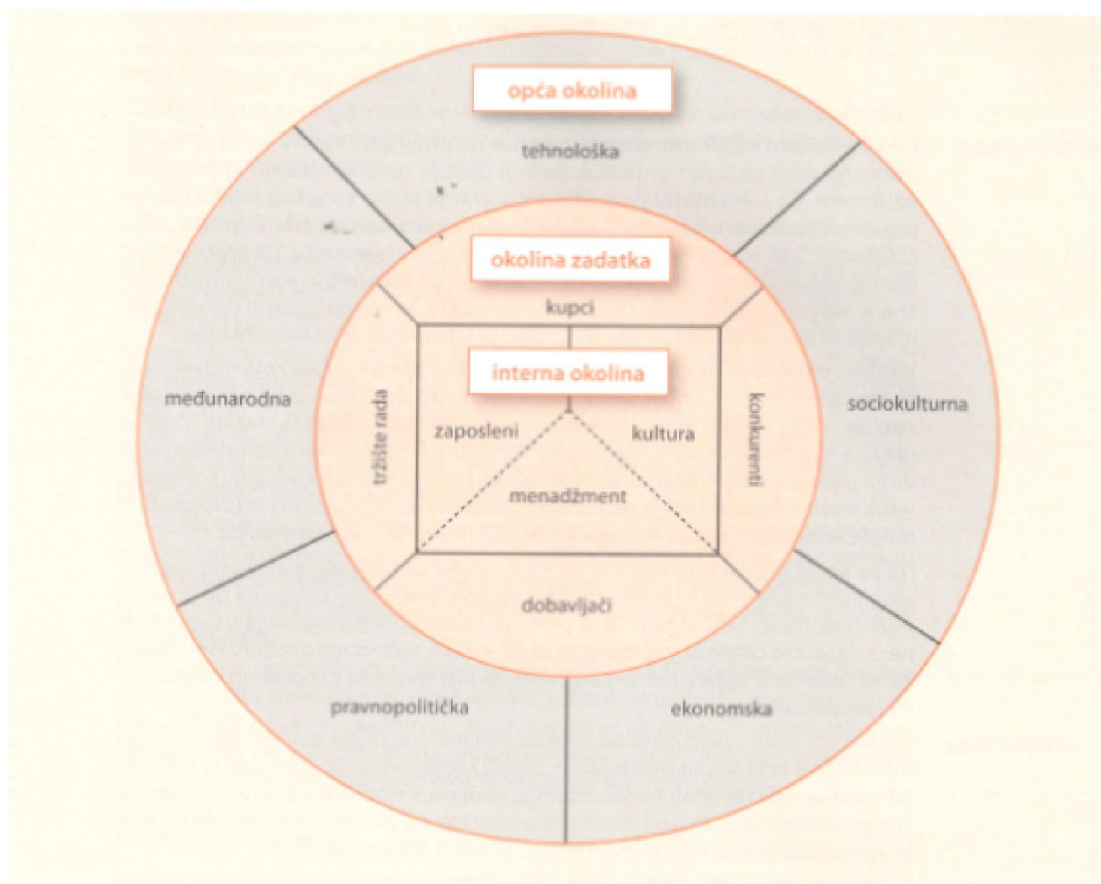
3.1. Vanjska okolina

Vanjska okolina menadžmenta predstavlja utjecaje izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Vanjska okolina je beskonačna jer nema granica (Sikavica i sur., 2008). Organizacije ne može utjecati na vanjsku okolinu i mora joj se prilagođavati. Postoje neke velike organizacije koje mogu utjecati na neke dijelove vanjske okoline u manjoj mjeri. Što je vanjska okolina dalje od unutarnje, organizacija može manje utjecati na tu okolinu (Garača, 2014).

„Obično se razlikuju dva ključna segmenta ove okoline, a to su:

- opća ili socijalna okolina
- poslovna okolina ili okolina zadatka“ (Buble, 2006:68).

Slika 2.: Opća okolina, okolina zadatka i interna okolina



*Izvor: Sikavica P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki – Vokić, N (2008): „Temelji menadžmenta“
Školska knjiga – Zagreb str. 105*

3.1.1. Opća okolina

Buble (2006:68) definira opću okolinu „kao snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati“.

Ključni čimbenici okoline su :

- ekonomska
- tehnološka
- društvena
- demografska
- politička
- pravna
- kulturna
- međunarodna (Sikavica i sur., 2008).

Ekonomska okolina je dio svake organizacije. Da bi organizacija bila uspješna menadžment mora poznavati ekonomske pokazatelje. Ukoliko ih menadžmenti bolje poznaju i razumiju lakše će definirati svoju misiju, viziju i ciljeve (Sikavica i sur., 2008). Sa gledišta menadžmenta od važnosti su faktori kao što su inflacija, nezaposlenost, potražnja i kamatne stope (Cerović,2010).

Tehnološka okolina zahtjeva od menadžmenta što bržu fleksibilnost¹ ako želi da njegova organizacija opstane na tržištu. Kod tehnološke okoline važno je znati što se podrazumijeva pod tehnologijom (Sikavica i sur., 2008). Tehnologija označava sveukupno znanje, a uključuje pronalaskе, tehnike i druga znanja koja se koriste u istraživanjima, distribuciji, proizvodnji i prodaji proizvoda. Napredak u tehnologiji stvara nove proizvode koji su rezultat novih

1 Fleksibilnost „je sposobnost da se organizacija što brže prilagodi promjenjivim gospodarskim uvjetima“ (Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju. Financijska teorija i praksa, Lowther, 2003:459)

djelatnosti, koje razvijaju nova tržišta i konkurenciju. Tehnološka okolina ima svoje prednosti i nedostatke. S pozitivne strane utječe na veću raznolikost proizvoda, povećanje proizvodnosti jenergije, gubitak privatnosti i dr. (Buble, 2006).

Društvena okolina podrazumijeva“ stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu“ (Sikavica i sur., 2008:110). Pod društvenom okolinom se smatra određeni sustav vrijednosti koji se promiče u nekom društvu. Onaj sustav vrijednosti koji je dominantan u nekom društvu odredit će ponašanje organizacije i njihova menadžmenta. Negativno ponašanje ljude sve više primorava na društveno odgovorno ponašanje (Sikavica i sur., 2008). Društveno odgovorno ponašanje je „kapacitet za razvoj održivog okruženja koje poštuje kulturne razlike i pronalazi poslovne prilike u izgradnji vještina zaposlenika, zajednice i vlade” (Ivić i Grubišić, 2013:85).

Demografsku² okolinu menadžeri moraju uvažavati i prilagođavati svoj način upravljanja i vođenja organizacije. Ona na različite načine djeluje na organizaciju (Sikavica i sur., 2008). Rast stanovništva utječe na rast ljudskih potreba, što znači rast tržišta. Niska stopa nataliteta može biti negativna za neke djelatnosti, a prednost drugim djelatnostima (Buble, 2006). Važnost demografske okoline će biti veća u vremenima koja dolaze. S obzirom na sve veću potrebu za obrazovanjem danas se demografska slika svijeta mjenja iz tog razloga da bi se odgovorilo izazovima informacijske i komunikacijske tehnologije (Sikavica i sur., 2008).

Politička okolina je „skup zakona koji proizlaze iz ustava određene države, koji su norрма ponašanja određenog poduzeća, a koji se diferenciraju na pozitivno i negativno ponašanje poduzeća“ (Cerović, 2010:125). Pozitivno svojim mjerama npr. subvencijama i poreznim olakšicama promiče gospodarsku aktivnost, a negativno utječe porezima i carinama na goporasku aktivnost (Buble, 2006).

Pravna okolina je povezana s društvenom, a najviše sa političkom okolinom. (Sikavica i sur., 2008). Pravna okolina su „ svi zakoni, propisi i drugi zakonski i pod-zakonski akti koji donosi zakonodavna vlast svake zemlje“ (Sikavica i sur., 2008:114). Zakonski propisi reguliraju poslavanje poduzeća. Ti zakonski propisi bi se mogli podjeli na opće i posebne. Opći zakonski

2 ¹ Pojam demografija „proučava veličinu, gustoću, lokaciju i promjene populacije” (Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet . Buble, 2006:73).

propisi se većinom odnose na sva poduzeća, a posebnih je više, a odnose se na neku vrstu poduzeća ili djelatnost (Buble, 2006).

Kulturna okolina je većinom vezana uz određenu društvenu skupinu. Svaka država ima svoju kulturu (Konrad, 2006). “Svaka kultura se može definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera” (Sikavica i sur., 2008:114). Organizacije moraju voditi računa o kulturnim vrijednostima svojih zaposlenika kada dolaze iz različitih kultura (Sikavica i sur., 2008).

Međunarodna okolina je okolina gdje organizacije posluju izvan matične zemlje, bilo da se susreću s dobavljačima ili prodaju svoje proizvode ili usluge u drugim zemljama. (Garača, 2014. prema Sikavica i sur., 2008). Ako organizacija prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama suočava se s potrebom poznavanja međunarodne okoline (Sikavica i sur., 2008).

3.1.2. Poslovna okolina

„Poslovna okolina je onaj dio vanjske okoline menadžmenta koja je izravno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije“ (Sikavica i sur., 2008:17). Poslovna okolina je u neposrednoj blizini poduzeća stoga su poduzeća orijentirana prema njoj (Buble, 2006). Menadžment mora poslovnu okolinu stalno pratiti i pravovremeno reagirati (Cerović, 2010). Ključni čimbenici poslove okoline su:

- kupci
- dobavljači
- konkurencija
- tržište rada“ (Garača, 2014).

Kupci su „osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu“ (Buble, 2006:77). Kupac je najbitniji čimbenik poslovne okoline zato što organizacije i postoje da bi se zadovoljile potrebe i želje kupaca i ostvarile prihod. Oni su najbitniji za uspjeh organizacije jer o njihovoj odluci da kupe ili ne kupe proizvod ovisi budućnost organizacije (Sikavica i sur.,2008). Glavna značajka koje kupci očekuju je visoka kvaliteta proizvoda i usluga (Perić i sur.,2010)

Konkurencija je čimbenik okoline koji se ne može kontrolirati jer se ona pojavljuje bez najave i iznenada. Uloga menadžmenta kompanije je pronaći odgovaraju strategiju na izazove konkurencije. Konkurencijom se smatraju one organizacije koje imaju istu djelatnost i podjednaku snagu tj. tržišni potencijal kao i ostali (Sikavica i sur., 2008). Konkurenti su organizacije koje se natječu za resurse, a najvažniji resurs za koji se natječe su kupci. Organizacija treba pratiti konkurenciju da bi utvrdila njezine prednosti i nedostatke i kako bi je lakše eliminirala iz tržišne utakmice (Buble, 2006). Globalna ekonomija je višestruko povećala broj konkurenata koji nude slične ili iste proizvode ili usluge (Vouk, 2005).

Dobavljači su osobe koje poduzeću osiguravaju sve što je potrebno za proizvodnju proizvoda ili usluga. Oni opskrbljuju poduzeće raznim resursima kao što su fizički, ljudski, nematerijalni i nematerijalni (Garača, 2014). Poduzeće se treba orijentirati na jednog glavnog dobavljača zato što mu osigurava bolje uvjete nabave. U upravljanju nabavom vrlo bitnu značajku ima uvođenje sustava „upravo na vrijeme“ (Just In Time) , koji unaprijeđeni odnose kupca i dobavljača (Sikavica i sur., 2008).

Tržište rada podrazumijeva ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije. Ljudi su važni za uspjeh organizacije tj ljudski potencijali, njihovo znanje i sposobnosti (Garača, 2014). Pristupnost tržišta važan je faktor koji organizaciji omogućuje kvalitetne ljude. Ukoliko se organizacija nalazi u urbanom, sveučilišnom području lakši je pristup kvalitetnom kadru. Ona organizacija koja nema takav položaj, odnosno nalazi se u ruralnoj sredini, mora se potruditi privući kvalitetan kvalitetan kadar (Sikavica i sur. 2008). Razvijene zemlje postale su multikulturalna društva, odnosno današnjom pojavom migracija osobito ekonomski migracija sve organizacije moraju biti kulturološki osviještene (Penava, 2011).

3.2 Unutarnja okolina

Unutarnja okolina podrazumijeva proces pretvorbe inputa u outpute odnosno sve prateće procese koji se odvijaju nad inputima i u samoj proizvodnji prije nego se gotovi proizvod pojavi na tržištu. To je složen proces koji zahtjeva uspješno, koordinirano usmjeravanje i vođenje (Sikavica i sur., 2008).

„Okolina ima određene ključne dijelove, a to su:

- organizacijska struktura
- organizacijska kultura
- organizacijski resursi“ (Buble, 2010:11).

Organizacijska struktura je „relativno trajan plan rasporeda i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji“ (Gutić, 2008;274). Ona je sastavni i najvažniji dio svakog poduzeća. Preko organizacijske strukture organizacija je izložena prilikama i prijetnjama na koje mora biti spreman odgovarati munjevitom brzinom, pomoću inovacija, sklonosti riziku i proaktivnošću (Morić - Milovanović i Laktašić, 2013).

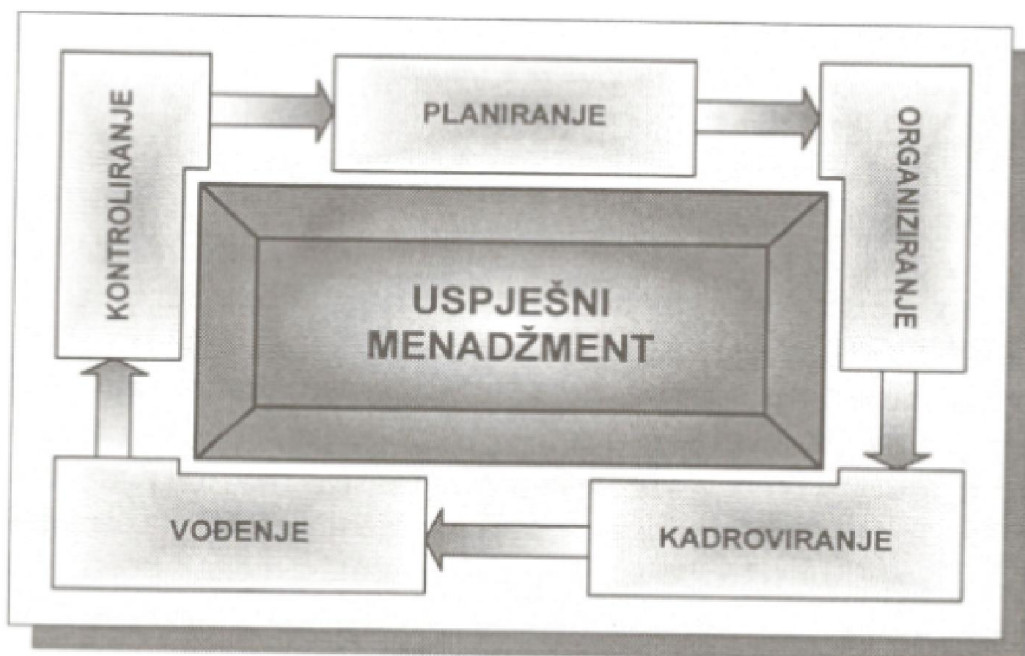
Organizacijska kultura je ključni element unutarnje okoline i potrebno joj je posvetiti veliku pozornost. Ona definira ponašanje zaposlenika u poduzeću. Za menadžment je vrlo važno da razvijaju, održavaju i njeguju organizacijsku kulturu, jer ona ima važnu ulogu za uspjeh organizacije (Sikavica i sur., 2008). Aktivnosti menadžera trebaju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture koja će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža organizacije. Mnoge su organizacije zahvaljujući dobrom imidžu postale poznate (Buble, 2006).

Organizacijski resursi predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja, sposobnosti kojima se organizacija može koristiti kao sredstvima za proizvodnu proizvoda odnosno usluga (Buble, 2006).

4. PLANIRANJE

Menadžment se sastoji od 5 funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Menadžment se ostvaruje kao proces, a za uspješno odvijanje menadžmenta kao procesa važno je komuniciranje između menadžmenta i suradnika (Sikavica i sur., 2008).

Slika 3.: Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: Buble M. (2006): „Menadžment“ Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet – Split, str. 12

Planiranje „nam služi da na temelju predvidivog opsega posla osigura dovoljno resursa da se ono obavi“ (Prester, 2014:252). Bitan razlog zašto poduzeća planiraju je zato što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. Planiranje je vrlo zahtjevno i nemoguće je točno predvidjeti budućnost (Sikavica i sur., 2008).

Organiziranje je „proces u kojemu se dijagnosticira razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja „ (Buble,

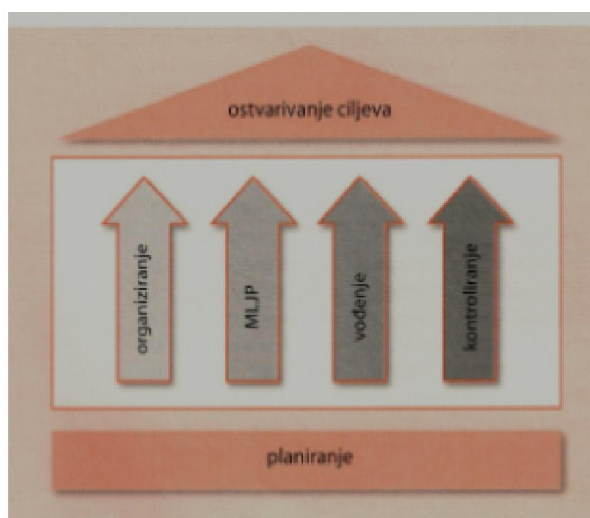
2010:63). Organiziranje je vrlo važna funkcija menadžmenta koja je odmah iza funkcije planiranja. Najbitniji zadatak funkcije organiziranja je dodjeljivanje zadataka zaposlenima u poduzeću koji rade zajedno (Pavia, 2006).

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta, ona se ne može prenijeti na druge, za razliku od drugih funkcija. (Sikavica i sur., 2008). Ta funkcija je vrlo složena jer obuhvaća veliki broj aktivnosti. Ta funkcija je najčešće vezana za ljude i utječe na zaposlenike kako bi menadžment i zaposlenici izvršili zajednički cilj (Cerović, 2010). Bit vođenja je u spremnosti i volji zaposlenika da slijede svog vođu (Sikavica i sur., 2008).

Kontroliranje „označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare (Buble, 2006:14).). Funkcija kontroliranja je usko povezana sa funkcijom planiranja pa se često nazivaju „sijamskim blizancima” menadžmenta (Sikavica i sur., 2008).

Menadžment ljudskih potencijala ima 4 značenja, a to je „znanstvena disciplina, menadžerska funkcija i zadaća, poslovna funkcijate specifična filozofija i pristup menadžmentu“ (Sikavica i sur. 2008: 595). Glavni cilj te funkcije postavljanje odgovarajućih zaposlenika na odgovarajuće radno mjesto (Sikavica i sur., 2008).

Slika 4.: Planiranje kao temelj organiziranja, MLJP-a, vođenja i kontroliranja



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): „Temelji menadžmenta“ Školska knjiga – Zagreb str. 139

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta. Možemo reći da od nje sve počinje jer dobar plan je preduvjet za daljnji razvoj i konačan uspjeh.

Planiranje je „ustapavljanje ciljeva poslovnih subjekata i politika i strategija postizanja tih ciljeva” (Jakelić, 2009:78). Certo S. i S. Certo (2008:134) definiraju planiranje kao „proces određivanja načina na koje organizacija može stići kamo želi i što će učiniti da postigne svoje ciljeve”.

„To odgovara na tri osnovna pitanja:

- gdje se poduzeće sada nalazi?
- gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- kako tamo stići?” (Buble, 2006:86).

Planiranje je postalo nezaobilazni dio menadžerskog posla.. Ključni razlog zašto organizacije planiraju je taj što ima planiranje pomaže kod ostvarivanja ciljeva. Dobro planiranje pridonosi organizacijskom uspjehu.

Najčešći razlozi planiranja su:

- bolje usmjerenje organizacije
- veća fleksibilnost

- uspješnija kontrola
- usmjerenost na budućnost i promjene
- smanjenje rizika i neizvjesnosti i dr. (Sikavica i sur., 2008).

Planiranje može biti dugoročno i kratkoročno. Dugoročno planiranje je planiranje duže od godine dana i naziva se stratejskim planiranjem. Kratkoročno planiranje je planiranje do godine dana i obuhvaća definiranje ciljeva (Jakelić, 2009).

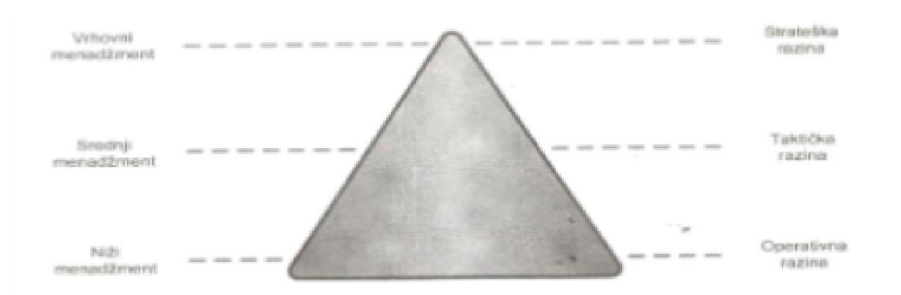
Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine:

Prva razina je razina koju čini top ili vrhovni menadžment. To je strateška razina planiranja. Strogo je eksterno orijentirana te definira viziju, misiju i ciljeve i strategiju. Ciljevi koje definira odnose se na opstanak i razvoj poduzeća (Buble, 2006). Vrhovni menadžment je zadužen za stratejsko planiranje zato što najbolje poznaje problematiku cijele organizacije (Sikavica i sur., 2008).

Druga razina je razina srednjeg menadžmenta je taktička razina planiranja. Razina planiranja koja prevodi strateške ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće funkcijskih, to su npr. istraživanje i razvoj. U tom smislu se definiraju glavne aktivnosti pojedinih funkcija (Buble, 2006). Za taktičko planiranje zadužen je srednji menadžment zato što upravlja poslovnim funkcijama (Garača, 2014).

Treća razina je razina menadžmenta prve razine. "Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta" (Buble, 2006:89). Menadžeri najniže razine zaduženi su zato što najbolje razumiju zadatke i aktivnosti koji se trebaju obaviti (Sikavica i sur., 2008).

Slika 4: Razine planiranja



Izvor: Buble, M.(2006): „Osnove menadžmenta „Sinergija nakladništvo - Zagreb str. 88

Svaka razina planiranja bitan je za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati bez ostalih dviju funkcija (Buble, 2006).

5. STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE

Riječ strategija dolazi iz grčkog jezika i označava „general” odnosno vojskovođa i označuje vođenje vojske odnosno vojnih aktivnosti. Riječ „strategija” je jedna od ključnih riječi koju vežemo uz značenje i smisao menadžmenta (Gutić, 2008). Danas je strateški menadžment sastavni dio svakog uspješnog poduzeća (Bistričić, 2006).

“Strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe” (Križmarić, 2014:4).

5.1. Analiza vanjske okoline

U strategijskoj okolini vanjskog okruženja moraju se uzeti svi vanjski čimbenici koji mogu utjecati na putu organizacije da ostvari svoje vlastite ciljeve (Sikavica i sur., 2008). Ti čimbenici su prilike ili prijetnje, koji se grupiraju u ekonomske, demografske, društvene i dr. kategorije. Menadžeri kod istraživanja vanjske okoline poduzeća moraju paziti na važne sile, procijeniti njihov utjecaj i učinak i po potrebi prilagoditi smjer i strategiju (Thompson i sur., 2008).

Za menadžera je bitno odrediti kako poduzeće može nastaviti rast na tržištu. Prilike su svagdje npr. Promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segmenti itd. Za uspjeh poduzeća je vrlo bitno da se zna suočiti s prijetnjama iz okoline (Božac, 2008). Prijetnje predstavljaju veliku opasnost za poduzeće i mogu dovesti u pitanje opstanak i razvitak poduzeća. Menadžeri mora imati u vidu da ono što je danas povoljna prilika sutra može postati prijetnja (Buble, 2006).

Za menadžere je bitno da kod odabira strategije da naprave detaljnu analizu vanjske okoline. Za analizu vanjske okoline menadžeri koriste PEST analizu. PEST analiza se sastoji od sljedećih vrsta okoline: političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) (Cerović, 2010). Prvi korak je utvrđivanje glavnih faktora utjecaja. Nakon što se utvrde faktori utjecaja pristupa se njihovoj ocjeni:

- prijetnje se ocjenjuju ocjenama od -5 do 0,
- prilike s ocjenama od 0 do 5,

- a važnost strateških faktora za poduzeće ocjenama od 0 do 10 (Tablica 1) (Buble, 2006).

Tablica 1.: Prikaz rezultata skeniranja okoline

Okolina	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Prilika (+) Prijetnja (-)
Političko pravna	-2	5	-10
Ekonomska	2	10	20
Socio - kulturna	-1	2	-2
Tehnološka	-3	6	-18
Ukupno:			-10

Izvor: Buble M. (2006): „Menadžment“ Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet – Split str. 168

5.2. Analiza unutarnje okoline

Za strateški menadžment je bitno analizirati unutarnju okolinu i odrediti snage i slabosti organizacije (Sikavica i sur., 2008). Buble (2006:171) definira unutarnju analizu okoline kao "specifični oblik ispitivanja, a koja treba dati odgovore na pitanja kao što su:

- proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- Što poduzeće može poboljšati?"

Ta pitanja se odnose na sposobnost poduzeća. Strateška sposobnost ovisi o 2 glavna faktora:

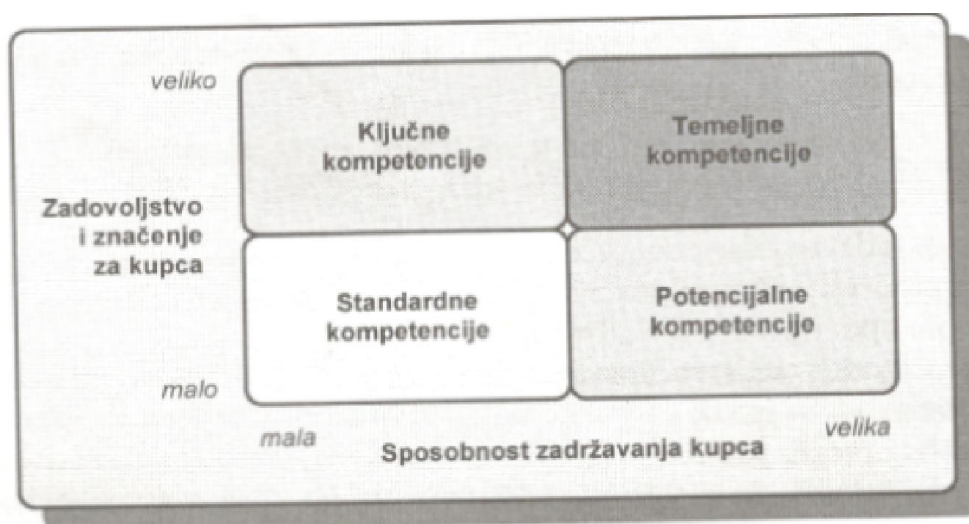
- analiza resursa
- analiza kompetencije (Buble, 2006).

Analiza resursa. Resursi su temelj za stvaranje strategije i konkurentske prednosti. Svako poduzeće ima mnoštvo različitih resursa i vještina, neke od njih su pretpostavka za ulazak u određenu djelatnost, druge ostvaruju konkurentsku prednost (Sikavica i sur. 2008). Oni moraju biti rijetki tako da su konkurentskim poduzećima teško dostupna (Morić - Milovanović i

Laktašić, 2013). Resursi se mogu dijeliti kao opipljivi, neopipljivi i organizacijske sposobnosti. Opipljivi su npr. sposobnost poduzeća za povećanjem kapitala, suvremene tvornice, patenti i dr. Neopipljivi se odnose na ljudske resurse, inovacije i kreativnost. Organizacijska sposobnost se odnosi na kombiniranje opipljivih i neopipljivih resursa (Tipurić, 2011).

Analiza kompetencija „predstavlja obilježja poduzeća kojima se ono razlikuje u odnosu na konkurenciju“ (Buble, 2008:172). Ključne kompetencije kombiniraju resurse koji su jedinstveni za organizaciju, a to su: vrijednost za potrošače, konkurentska diferencijacija, pruživost i nemogućnost imitiranja (Sikavica i sur., 2008).

Slika5.: Tipovi kompetencija poduzeća



Izvor: Buble, M.(2006): „Osnove menadžmenta „Sinergija nakladništvo - Zagreb str. 11.

Vrijednost kompetencije mijenja se s vremenom iz tog razloga menadžment mora stalno unaprjeđivati postojeće ili razvijati nove kompetencije (Buble, 2006).

6. SWOT ANALIZA

Poduzeća moraju biti fleksibilna zato što se okolina poduzeća vrlo brzo mijenja. Ako su poduzeća fleksibilna ta sposobnost im daje snage i dimenziju za opstanak. Postoje brojne prijetnje koje dolaze iz okoline poduzeća. Ako poduzeće uoči prave prilike u pravo vrijeme tada si stvara predispozicije za uspješan razvoj (Gutić, 2008). Poduzeće ima nedostatke koje treba izbjegavati (Cerović, 2010). Najpoznatija metoda za analizu okoline je SWOT analiza. Svako poduzeće ima jedinstvenu SWOT analizu. Poduzeća bi trebala raditi SWOT analizu najmanje jednom godišnje jer se poduzeće razvija pa mu se mijenjaju snage i slabosti i pojavljuju nove prilike i prijetnje (Prester, 2014). SWOT analiza će biti korisna menadžerima ako pomno prouče snage, slabosti, prilike i prijetnje za osiguranje uspjeha organizacije (Certo i Certo., 2008).

Thompson i sur., (2008:89) definiraju SWOT analizu „kao jednostavan , ali moćan alat za vrednovanje resursnih sposobnosti i nedostataka, tržišnih prilika i vanjskih prijetnji budućem blagostanju poduzeća“.

Snage su „organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija“ (Sikavica i sur., 2008:228). Ako organizacija ima resursne snage onda ima velike predispozicije za uspjeh na tržištu (Thompson i sur.,2008). Unutarnji faktor snage odgovara na pitanja: koje su prednosti i jake strane organizacije, kojim se resursima raspolaže, što drugi vide kao prednosti organizacije,u čemu je organizacija dobra ili najbolja?³

Slabosti su nešto što nedostaje poduzeću odnosno nešto u čemu je poduzeće manje uspješno u usporedbi s drugim poduzećima. (Thompson i sur., 2008). Te slabosti se mogu odnositi na jedno ili više područja organizacije. (Sikavica i sur., 2008). Faktor slabosti odgovara na pitanja: što se može poboljšati u radu organizacije, postoje li poslovi koji nisu dobro obavljani, prijeti li slabost redovitim obavljanju poslova?⁴

Prilike su „vanjske prilike tj. sadašnji i budući koji utječu izvana kao ekonomski uvjeti, političko društvene promjene, nove tehnologije, novi materijali i dr.“ (Cerović, 2010:298). One organizaciji omogućuju da poveća svoju konkurentsku prednost i poziciju. Neke od prilika za

3 <http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (5.4. 2016.)

4 <http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (5.4. 2016.)

organizaciju su trendovi i promjene u okolini (Sikavica i sur., 2008). Svako poduzeće ne može uvijek iskoristiti svaku priliku koja mu se pruži jer nije opremljeno potrebnim sredstvima (Thompson i sur., 2008). Prilika kao vanjski faktor SWOT analize odgovara na sljedeća pitanja: koje su dobre prilike koje se pružaju iz okoline, postoje li pozitivni trendovi ili vanjski faktori koji mogu dobro utjecati uspješnost organizacije?⁵

Prijetnje su nepovoljne za svaku organizaciju zato što predstavljaju zapreke za željenu poziciju poduzeća i ugrožavaju sposobnost konkuriranja. Prijetnje mogu biti novi konkurenti, trendovi i sve što može nanijeti štetu organizaciji (Sikavica i sur., 2008). Čak i najveća svjetska poduzeća imaju brojne prijetnje koje dolaze iz vanjske okoline. Poduzeća ponajprije ih trebaju identificirati a potom anticipirati (Gutić, 2008). Vanjski faktor prijetnja daje nam odgovor na pitanja: s kojim se prijetnjama susreće organizacija, što radi konkurencija, postoji li potražnja za proizvodima i uslugama organizacije?⁶

Neke od prednosti SWOT analize su:

- fleksibilnost i jednostavnost,
- potiče menadžere na suradnju,
- koristi se na različitim organizacijskim razinama (Renko, 2008).
- široka primjenjivost,
- ne zahtjeva velike financijske resurse (Sikavica i sur.,2008).
- izgrađuje timove,
- može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili ne uspješnosti (Garača, 2014. prema Sikavica i sur., 2008).

Neki od nedostataka SWOT analize su :

- u praksi se ne provodi dobro,
- ona je rijetko efektivna metoda jer je bazirana za trenutne percepcije organizacije (Božac, 2008)
- sadrži dvosmislene riječi,
- samo jedna razina analize,

⁵ <http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (5.4. 2016.)

⁶ <http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (5.4. 2016.)

- ne rješavanje konflikata (Sikavica i sur. 2008).

6.1. Suvremeni aspekti SWOT analize

Suvremeni aspekt SWOT analize je TOWS matrica koji predviđa i olakšava kombiniranje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima i razvoja različitih strategija. Pruža jednostavnu metodu za kombiniranje faktora na različite načine (Sikavica i sur., 2008). „Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija“ (Božac 2008). TOWS matrica se danas koristi u različitim zemljama i u različitim situacijama. Cilj TOWS matrice nije definiranje jedne strategije već više različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane. TOWS matrica da bi se kvalitetno izvela treba istražiti unutarnje i vanjsko okruženje i definirati inpute (Božac, 2008).

Strategije po TOWS matrici su kombinacija snaga, slabosti, prilika i prijetnja. Te četiri kombinacije su: maksimi-maksimi (snaga - prilika), maksimi-mini (snaga - prijetnja), mini-maksimi (slabosti - prilika) i mini-mini (slabosti - prijetnja) (Božac, 2008).

Maksimi- maksimi strategija pokazuje snage i prilike, odnosno kako je postojećim snagama iskoristiti sve prilike. Za razliku od nje maksimi - mini strategija pokazuje odnos snaga i prijetnji u odnosu na konkurenciju. Treća strategija po TOWS matrici je mini - maksimi ona pokazuje odnos slabosti i prilika, što bi značilo da treba prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike. Zadnja strategija mini - mini pokazuje slabosti u usporedbi sa prijetnjama, što znači da se treba prevladati slabosti kako bi se obranilo od prijetnji (Božac, 2008).

Tablica 2.:Kombinacija faktora i strategijske opcije

Unutarnji faktori	Snage (S)	Slabosti (W)
Vanjski faktori		
Prilike (O)	SO: maxi-maxi strategija Maximiziranje snaga i prilika i uporaba snaga za korištenje prilika	WO:mini-maxi strategija minimiziranje, nadilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike
Prijetnje	ST-maxi-mini strategija Snagama organizacije se svladavaju i izbjegavaju prilike i prijetnje u okolini	WT:mini-mini strategija Cilj je minimizirati slabosti kako bi se izbjegle prijetnje

*Izvor: Sikavica P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki – Vokić, N. (2008): „Temelji menadžmenta“
Školska knjiga – Zagreb str.232*

7. PRIMJER IZ PRAKSE KNJIGOVODSTVENI SERVIS „RATEL“

Koristeći metodu strukturiranog intervjua sa vlasnikom Goranom Perovićem saznali smo informacije o knjigovodstvenom servisu. Knjigovodstveni servis „Ratel“ je društvo s ograničenom odgovornošću iz Pitomače. Osnovano je 28.05.2009. godine. Danas knjigovodstveni servis ima dva zaposlenika i dvije osobe na stručnom osposobljavanju.

Knjigovodstveni servis u svojoj broji oko desetak konkurentskih poduzeća. „Ratel“ je jedan od rijetkih i većih knjigovodstvenih servisa u svojoj okolini koji se osim knjiženja obrtnika i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva (jednostavno knjigovodstvo) bavi i vođenjem knjigovodstva za društva s ograničenom odgovornošću, jednostavnih društva s ograničenom odgovornošću te neprofitnih organizacija (dvojno knjigovodstvo).

Poduzeće djeluje na području Virovitičko – podravske, Koprivničko – križevačke županije i grada Zagreba, a danas broji više od 50 klijenata. „Ratel“ je malo poduzeće i ne može djelovati na svoju okolinu već joj se mora prilagođivati ako želi opstati na tržištu.

Tablica 3. SWOT analiza knjigovodstvenog servisa „Ratel“

Snage	Slabosti
Fleksibilnost Visoka kvaliteta usluga Timski rad Visokokvalificirani i motivirani ljudi Napredna tehnologija Dobra lokacija Odani radnici Dobar image poduzeća Briga za okoliš Dobra radna atmosfera Visoka kvaliteta usluge Suradnja sa stručnim institucijama Jasni ciljevi i strategije Dobra likvidnost Dobra organizacija i koordinacija	Visoki troškovi Nedostatak prostora Ne redovita naplata potraživanja Nepostojanje web stranice
Prilike	Prijetnje
Otvaranje novih tržišta	Pojava recesije

Novi tehnološki napreci Razvoj Mogućnost dobrih odnosa s konkurentskim organizacijama Povoljne promjene zakona i propisa	Novi i jaki konkurenti Veliki intenzitet zakona i promjena
---	---

Iz navedene tablice SWOT analize knjigovodstvenog servisa „Ratel” saznali smo koje su njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje. Jedna od najvažnijih snaga tog poduzeća su visokokvalificirani i motivirani ljudi, zato što su ljudi najbitniji za uspjeh organizacije. Timski rad je jedan od glavnih pokretača uspjeha poduzeća jer zbližava zaposlenike i stvara pozitivnu atmosferu.

Najveća slabost poduzeća su visoki troškovi kao što su najam, troškovi održavanja knjigovodstvenog programa, električna energija, troškovi grijanja i uredski materijal.

Najbolja prilika za poduzeće je otvaranje novih tržišta jer omogućuju poduzeću da poveća svoju konkurentsku prednost.

Kao jednu od većih prijetnji možemo navesti veliki intenzitet zakona i promjena zato što promjena zakona traži stalno prilagođavanje istim, a pojava recesije uzrokuje težu naplatu potraživanja.

8. ZAKLJUČAK

Na temelju ovoga rada možemo zaključiti da bi poduzeće efikasno poslovalo i bilo spremno odgovarati na ono što se traži na tržištu mora poznavati svoju okolinu. Poznavanje okoline daje poduzeću moć da se prilagodi, te da shvati kakve mogućnosti ima za što bolje i efikasnije iskorištavanje svega što ju okružuje. Poznavajući svoje okruženje stječe se temelj za modificiranje svojeg poslovanja prema zahtjevima te iste okoline. Sposobnost brze promjene može biti ključna za uspjeh i stvoriti značajnu prednost ispred konkurencije.

Osim poznavanja okoline poduzeće mora dobro poznavati sebe. Da bi po bilo svjesno svojih mogućnosti poželjno je napraviti SWOT analizu. Ona poduzeću daje uvid u njegove snage koje podrazumijevaju njegovu prednost pred drugima, otkriva se prilika koja se pruža. Nadalje dobiva se uvid u slabosti, nedostatke u usporedbi s drugima i na taj način otvara se mogućnost da se slabosti promjene, da se na njih djeluje, jer kada ih je svjesna organizacija je spremna pravodobno reagirati da spriječi da ju ometaju u poslovanju.

Stalnim planiranjem i procjenama stanja poduzeća može se relativno brzo predvidjeti mogući utjecaji u budućnosti, a također se pruža uvid u razloge uspješnosti odnosno ne uspješnosti u prošlosti. Kad shvati gdje je griješila organizacija može spriječiti ponavljanje istih pogrešaka.

9. LITERATURA

Knjige:

- 1) Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet
- 2) Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- 3) Buble, M. (2010): Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- 4) Cerović, Z. (2010): Hotelski menadžment. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
- 5) Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.
- 6) Garača, N. (2014): 1,2,3,4... Menadžment. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
- 7) Gutić, D. (2008): Strateški menadžment komunalnih usluga. Zagreb: Golden marketing-tehnička knjiga
- 8) Prester, J. (2014): Operacijski menadžment u uslugama. Zagreb: Sinergija
- 9) Renko, N. (2009): Strategije marketinga. Zagreb: Naknada Ljevak
- 10) Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki – Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
- 11) Thompson, A. A., Strickland, A. J. III., Gamble, J. E. (2008): Strateški menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.
- 12) Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija
- 13) Vajić, I., Andrašec, M., Ban, V. S., Godtfredsen, L. R., Kuvačić, N., Maleš, S., Simoneti, M., (1994): Management i poduzetništvo 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća. Zagreb: Mladost

Članci u časopisima:

- 1) Bistričić, A. (2006): Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu,
- 2) Božac, M. G. (2008): SWOT analiza i TOWS matrica - sličnosti i razlike, *Ekonomski istraživanja*, Vol. 21, No. 1, 19-34
- 3) Ivić, P., Grubišić, D. (2013): Međuovisnost društveno odgovornog ponašanja i poslovne uspješnosti. *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 2, 83-101
- 4) Jakelić, D. (2009): Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci, *Ekonomski pregled*, Vol. 60, No. 1-2, 75-98
- 5) Konrad, E. (2006): Kultura sigurnosti i sigurna okolina. *Sigurnost*, Vol. 48, No. 2, 103-109
- 6) Križmarić, Ž. (2014): Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, Vol. 8, No. 1, 48-52
- 7) Lowther, J. (2003): Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju. *Financijska teorija i praksa*, Vol. 27, No. 4, 457-479
- 8) Morić - Milovanović, B., Laktašić, M. (2013): Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 11, No. 1, 17-30
- 9) Orlović, A., Pušeljić, M. (2010): Operativni menadžment ljudskih potencijala. *Policija i sigurnost*, Vol. 14, No. 1, 67-90
- 10) Pavia, N. (2006): Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and Hospitality*, Vol. 12, No. 1, 131-136

11) Penava, M. (2011): Utjecaj migracija na europsko tržište rada. Ekonomska misao i praksa, No. 2, 335-362

12) Perić, I., Bičanić, K., Pirc, A., Ojurović, R., Grladinović, T. (2010): Analiza zadovoljstva kupaca namještaja. Drvna industrija, Vol. 61, No. 4, 251-258

13) Vouk, R. (2005): Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. Ekonomski pregled, Vol. 56, No. 11, 1013-1030

Internetski izvori:

<http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (5.4.2016.)

10. POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

Slika 1.: Ključni aspekti menadžment procesa

Slika 2.: Opća okolina, okolina zadatka i interna okolina

Slika 3.: Temeljne funkcije menadžmenta

Slika 4.: Planiranje kao temelj organiziranja, MLJP-a, vođenja i kontroliranja

Slika 5.: Tipovi kompetencija poduzeća

Tablice:

Tablica 1.: Prikaz rezultata skeniranja okoline

Tablica 2.: Kombinacija faktora i strategijske opcije

Tablica 3.: SWOT analiza knjigovodstvenog servisa „Ratel”